

建设企业内控标准制度体系的五点体会

谢学林



企业的经营活动永远伴随着诸多风险，为规避风险，防患于未然，确保企业财产安全，就必须建立符合企业实际的内控标准体系，保证其得以有效实施并在实践中不断改进。下面就企业内控标准体系的建设结合本公司的实践谈几点体会，与大家共同分享。

体会一：在国有全资企业管理模式下，企业主要管理者及其管理团队树立风险防范和依法治企以及用制度管人管事的思想是推动企业内控标准体系建设的前提条件

中航集团资产管理公司是中国航空集团的全资子公司，是集团为实施主辅业分离和战略调整而成立的国有全资企业。公司成立之初，在对集团划入的企业实施尽职调查时发现：有的企业历史问题较多，澄清问题可追溯的档案资料残缺；有的企业过去决策缺少必要的程序，主观随意性较大，造成决策失误较多；有的企业资产不实，不实的成因多为管理不善，导致资产损失或流失；有的企业行为缺少制度约束，

致使其运行长期处于风险失控和无序低效状态。针对这些情况，公司管理层对如何规范公司的管理从而规避经营风险等问题进行了认真讨论并形成两点共识：一是提高企业的管理质量，首先要提高各级管理者和员工的素质，将公司建成一个学习型组织；二是为树立经营风险防范意识，依法治企和用标准制度管人管事，决定全面系统地开展公司的内控标准制度体系建设。

在达成上述两点共识的基础上，公司主要管理者及其管理团队组织了一系列的学习和教育活动，并引入了ISO质量管理体系的理念和方法，全面系统地开展了公司内部控制标准制度体系的建设。通过近一年的努力，公司基本建立了从规范决策程序到各项业务操作的内部控制标准制度体系，初步实现了决策程序化和民主化，业务运作制度化和规范化，为规避决策和经营风险营造了制度环境。

体会二：在有限责任公司或股份有限公司的现代企业模式中，控股股东或相对控股的股东可以通过其主导作用，完善法人治理结构和机制，推动企业内控标准体系的建立。对不参与经营的参股企业，参股股东可以通过建立对参股企业的风险预警指标体系实施风险监控，为其主动规避风险提供决策支持

中航集团资产管理公司作为一些投资控股或相对控股的企业大股东，为履行对所控企业的规范管理和风险控制的责任，主动协调各股东重新修订了一些公司的章程，进一步明确了其股东会、董事会、监事会和总经理各自的职责和管理边界，分别通过股东会和董事会依次对所管层级进行适度授权，并制定了严格的报告和决策程序，使法人治理架构相互间形成了和谐及制衡的关系。通过对法人治理机制的改善，降低了公司的决策风险；同时通过董事会责成经营管理层对企业内控标准体系进行全面改进，有效地控制了经营风险。

对于一些不参与经营的参股企业，公司除通过委派董事、监事和股东代表参与日常管理、监督和表决外，还建立了一套风险评估指标体系对其实施监控。风险评估指标体系包括：对被评估企业进行定性和定量分析。所谓定性分析，是对被评估企业的法人治理结构和法人治理机制、内控标准体系的建立和实施、企业战略规划及运行等情况进行分析；所谓定量分析，是对被评估企业的主要生产经营和财务指标进行分析，尤其是对现金流量状况进行分析。在定性和定量分析基础上，综合判断该企业经营管理健康与否，以便根据预警对其投资适时采取诸如协调管理或股权转让等相应措施。

体会三：企业内控标准制度体系建设和实施的核心目标是控制风险，要实现这个目标，就必须对内控标准体系进行全面系统的建设，并制定相应的行为标准对决策程序和各业务流程实施过程控制

所谓全面系统建设是指企业内控标准体系横向应能覆盖企业全部经济业务，纵向应能控制每项业务自始至终的整个流程。为规范管理，我们引入了ISO质量管理体系的理念和方法，编写了公司的管控手册。在管控手册中，对各机构和岗位职责、决策机制和决策程序进行了修订。在对各种业务流程的梳理及其风险点识别的基础上，对每一流程中各个作业过程的管理目标、范围、标准作出明确规定，并对每一作业过程所需国家的法律法规和各级管理部门的管理制度等支持性文件进行了全面的列示，为每一业务操作人员提供了具体的作业指引和依据。同时在设计制定其内控制度体系时，为实现业务运作风险控制的有效性，公司充分考虑了不相容职务实施分离、各层级横向之间和各业务流程纵向之间的相互牵制与协调。如在股权转让与并购、资产处置与企业清算等业务活动中，通常采用项目组形式来执行相关任务。

其项目组成员来自相关业务部门，项目组设项目经理，项目经理的工作既接受公司某一分管该项目的领导的直接管理，又受各相关职能部门的管理和相关职能部门分管领导的监管，项目各阶段性决策按程序报总经理办公会审议决定。这种交叉作业和管理实际上形成了众多人员的参与和纵横交错的牵制，使项目运作实现了充分的透明和民主，使可能的舞弊行为和运作中的失误得到了有效控制。

体会四：企业内控标准体系的实施须有相应的保障措施，才能使各种制度落到实处

为确保内控标准制度体系得到有效实施，我们主要采取了以下措施：

1、建立经营管理信息平台。信息平台包括办公自动化系统和财务信息系统。信息平台的建成使用，使公司各种经营管理活动随时可从信息系统中获取相关的法律法规和制度及其他所需信息的支持，同时各种经营活动产生的所有信息能在公司不同的管理层级及各部门之间实现快速流动和共享，因而管理活动效率得到较大提高，精细化管理有了技术保障，协同机制得到增强，管理活动的透明度有了较大改善，管理过程中的所有记录得以完整保存，并实现了其行为的可追溯性，有效地支持了公司内控标准体系的实施。

2、建立经营管理过程监察机制。为确保公司管理活动严格按照内控程序和制度进行，公司成立了效能监察委员会，其职责是审阅主要经营活动的过程文件和参与相关会议，对公司包括决策在内的经营管理活动实施过程监督，并作出其是否符合有关法规、程序和制度的评价。若发现在经营管理活动中有偏离有关法规、程序和制度的行为，委员会及时向有关管理者提出纠偏意见，其监察职能对实施内控标准体系发挥了重要的作用。

3、建立内外部审计评价制度。检查公司所管企业和部门执行内控标准体系情况和纠正偏离行为，是公司开展内部审计工作的重要内容之一，也是公司保证内控标准体系得以实施的一项重要措施。与此同时，公司也十分重视接受外部审计和有关监管部门对公司及所属企业内控标准体系建设和实施情况的评价与建议，不断地改进公司的内控工作。

体会五：建设企业内控标准体系是一个持续改进的过程

虽然我们初步建立了自己的内控标准体系，但任何一个制度的建设都不可能一劳永逸，必须根据企业内外部环境的变化而随时充实和修改，只有这样才能满足规范企业行为和实现有效降低经营风险的需要。为此，公司指定了牵头部门，负责统筹内控制度的修订工作，使其成为一个动态的、适用的和有效的制度。■

(作者系中国航空集团资产管理公司总会计师)

责任编辑 林燕

